**Формирование лояльности персонала компании через реализацию программы социальной ответственности предприятия на примере компании «Балтика»**

Реферат

Выполнила: студентка 5 курса факультета «Социологии» Александрова М.А.

ИСИ (Институт Социальной Инженерии),

Москва, 2007

**1. Введение**

Прежде чем говорить о формировании лояльности персонала, рассматривать особенности и цели этого процесса, обратимся к сути понятия «лояльность». В самом общем смысле, лояльность трактуется как чувство преданности и позитивный настрой по отношению к кому/чему-либо. Когда же речь идёт об отношении сотрудников к фирме-работодателю, лояльность выражается в желании работать эффективнее, стремлении соответствовать принципам компании, активно содействовать достижению её целей. Поэтому руководство предприятий, нацеленных на успешную деятельность в долгосрочном периоде, обязательно задумывается о программе формирования лояльности персонала как о ключевом моменте кадровой политики. В свое время один из топ-менеджеров «General Electric» Джек Уэлч дал следующее простое, но ёмкое объяснение: «Лояльный персонал — это команда единомышленников, приверженных целям и ценностям моего предприятия и готовых на многое ради его процветания». [6, перевод Владимира Изотова]

Выделяя суть подобных высказываний, заметим, что при наличии лояльных сотрудников руководители могут рассчитывать на проявление инициативы, на инновационные предложения, повышающие производительность труда и позволяющие с большей эффективностью решать проблемные вопросы. Сохранность секретной информации, терпимость к временным трудностям, соблюдение дисциплины, готовность к обучению и развитию — все это для лояльных работников следствие не страхов потери места работы, денег, наказания, а следствие верности компании и ощущения единства.

В условиях острой конкуренции, уровень лояльности персонала приобретает особое значение – во многом от него зависит, сможет ли компания занять достойное место на рынке, удержать, а затем и улучшить своё положение. Таким образом, грамотно выстроенная программа стимуляции сотрудников, обеспечение их социальной защищённости и создание достойных условий труда способны не только окупить себя, но и завоевать конкурентное преимущество. И наоборот, печально известный принцип кратковременной эксплуатации и частой смены кадров, получивший в Америке название “a hire and fire company” (организация, которая все время принимает и увольняет людей), свидетельствует о дилетантском подходе руководства, т.к. в кризисные моменты лишает организацию устойчивости и перспектив развития. Люди, не чувствующие связи с работодателем, уходят, как только появляется шанс зарабатывать больше.

Сегодня крупные и динамично развивающиеся предприятия в России и за рубежом вкладывают значительные средства в развитие персонала, программы страхования, льготный отдых и медицинское обслуживание для работников и их семей. Причём каждой компании требуется свой оригинальный комплекс мер, который адекватно отвечал бы, с одной стороны, потребностям и миссии организации, с другой – ряду внешних факторов, таких как положения законодательства, локальная социально-экономическая обстановка, местные культурные нормы и т.д. Для определения уровня лояльности на предприятиях проводятся диагностические исследования – чаще всего – опросы и тестирования, разрабатываемые психологами и специалистами по социологии организаций.

В данной работе мы рассмотрим конкретный пример формирования лояльности персонала через реализацию программы социальной ответственности. И проанализируем опыт крупнейшей в России компании в сфере производства товаров народного потребления – пивоваренной компании «Балтика», которая не первый год с успехом проводит социально-ориентированную политику в отношении своих сотрудников, а также принимает активное участие в общественно значимых событиях и социальных проектах национального и регионального масштаба.

**2. Факторы формирования лояльности персонала**

Анализируя опыт успешных кадровых стратегий на предприятиях — лидерах рынка, исследователи традиционно выделяют три основных фактора формирования лояльности:

1) материальное стимулирование (при условии, что сотрудники видят, как именно личный вклад в работу компании влияет на величину полученной премии),

2) принцип обратной связи, когда сотрудники разного уровня получают возможность донести до руководства своё мнение об эффективности менеджмента и общей политике организации, а также выдвинуть собственные предложения по улучшению ситуации,

3) нематериальное стимулирование, в рамках которого обеспечиваются социальные пакеты, проводятся тренинги, обучающие программы, организуются корпоративные праздники, не остаются без внимания индивидуальные заслуги сотрудников, а при вознаграждении учитываются их личные потребности. Всё это создаёт у работника ощущение собственной значимости для компании, способствует не только благоприятному отношению к ней, но и стремлению оправдать её доверие.

Следовательно, залогом успеха при формировании лояльности является удачный синтез схем материального и нематериального поощрения с одновременным развитием обратной связи. В ситуации равноценности материального вознаграждения, на первый план в борьбе за квалифицированные кадры, естественно, выходят нематериальные факторы стимуляции: в первую очередь, социальная защищённость и участие в значимой миссии, которую взяла на себя компания.

**3. Реализация программы социальной ответственности**

**3.1 Условия социальной ответственности в современном обществе**

Ни одно предприятие не существует в вакууме: своей деятельностью оно в той или иной степени влияет на внешнюю среду и само подвергается влиянию. Это постоянное взаимодействие может иметь различный характер и масштаб. Так, есть обязательный минимум требований, предъявляемых государством каждому предприятию. Например, компания, осуществляющая свою деятельность в рамках закона, является налогоплательщиком. Это первый и основной путь реализации социальной ответственности компаний. Улучшение социальной ситуации в стране, рост благосостояния населения во многом зависит от успеха ведущих компаний страны на международном рынке.

В то же время есть компании, заинтересованные в более тесном сотрудничестве с обществом, в котором функционируют – они не ограничиваются обязательным минимумом и разрабатывают собственную политику социального партнёрства, программу инвестирования в социальную сферу. Вкладывая в развитие общества, они создают благоприятную среду и для собственной деятельности, так же, как жители дома улучшают собственные условия, благоустраивая свой двор.

Однако реализовать подобную программу можно, лишь преуспевая. Этот принцип лёг в основу официальной позиции компании «Балтика»:

«Главное условие социальной ответственности компании «Балтика» - эффективный и конкурентоспособный бизнес».

И здесь мы можем обнаружить интересную взаимосвязь. Предприятие должно постоянно развиваться, чтобы создавать новые рабочие места в своей и смежных отраслях, оно должно производить конкурентоспособный товар и правильно позиционировать его на рынке. Всё это требует работы хорошо организованного коллектива квалифицированных сотрудников, способных, а главное, – желающих развивать компанию. Таким образом, мы получаем циклическую модель взаимосвязи работника, компании и общества:



Лояльный сотрудник вкладывает усилия в развитие компании, успешная компания не только обеспечивает достойное материальное вознаграждение для своих сотрудников, но и вносит вклад в развитие общества, а сильное общество в итоге создаёт более комфортные условия, как для отдельных индивидов, так и для компаний.

В результате становится очевидна заинтересованность персонала не только во внутрикорпоративной социально-ориентированной политике, но и в осуществлении более масштабных программ социальной ответственности.

**3.2 Уровни реализации программ социальной ответственности**

Реализовывать программы социальной ответственности предприятие может на разных уровнях:

Внутренний уровень – программы, проводимые компанией в отношении собственных сотрудников.

Внешний локальный уровень – программы, влияющие на развитие отдельных городов или регионов.

Обращаясь к реальному примеру, следует заметить, что ОАО «Пивоваренная компания «Балтика» реализует свою программу социальной ответственности на обоих уровнях. Сообщения пресс-службы компании содержат подробную информацию о многочисленных социально значимых мероприятиях, проведённых компанией за последние несколько лет.

**3.3 Реализация программы социальной ответственности компанией «Балтика»**

На внутреннем уровне компания «Балтика» использует программу, сочетающую как материальные, так и нематериальные средства мотивации персонала. При этом средняя заработная плата сотрудников компании в 1,5—2 раза превышает среднюю зарплату по региону. Кроме того, компания осуществляет материальную помощь сотрудникам по случаю:

свадьбы,

декретного отпуска,

рождения ребёнка,

50-летия,

выхода на пенсию,

смерти близких родственников,

форс-мажорных ситуаций;

То есть организация помогает сотруднику в моменты, важные для него и его семьи. Ниже ещё будет отдельно упомянут новый, активно используемый многими российскими компаниями принцип так называемых «семейных» PR-мероприятий.

Рассмотрев социальный пакет, предоставляемый работникам компании «Балтика», сразу же замечаем, что особое внимание здесь уделено решению вопроса о личном и семейном оздоровительном отдыхе. Корпоративная база отдыха и детский оздоровительный лагерь в курортном районе Санкт-Петербурга, спортивно-оздоровительные комплексы на заводах (с бассейнами и тренажерными залами), оплата путевок в летние лагеря для детей сотрудников.

Кроме того, пакет включает в себя традиционно востребованные блага, такие как:

Добровольное медицинское страхование (включая стоматологические услуги и возможность застраховать своих родственников по корпоративным ценам)

Страхование жизни, страхование от несчастного случая

Компенсация на питание

Дополнительные выплаты по больничным листам

Дополнительные выплаты по командировочным расходам

Выплаты при переводе работника на работу в другую местность

Страхование имущества по льготным ценам

Проведение корпоративных командных турниров по игровым видам спорта

Корпоративные праздники

Новогодние подарки для сотрудников и их детей

Бесплатная безалкогольная продукция для питьевого режима на территории Компании

Наличие оснащенных медицинских кабинетов

Отдельного упоминания в связи с формированием лояльности персонала заслуживает достаточно новый для России, но уже активно используемый многими российскими компаниями принцип так называемых «семейных» PR-мероприятий, влияние которого прослеживается и в социально-ориентированной внутренней политике компании «Балтика». По данным опроса, проведенного «Левада-центром» в мае 2006 г., 44% россиян считают самым важным в жизни создать семью и родить детей, в то время как карьеру и хорошую работу во главу угла ставят только 39% опрошенных [7]. Роль семьи возросла и в принятии решений относительно карьеры, поэтому с точки зрения специалистов в области PR члены семей сотрудников воспринимаются как один из видов внешней общественности наряду с клиентами компании, органами власти и СМИ. Тот климат, те настроения, которые царят дома в отношении фирмы, где работает один из членов семьи, во многом определяют, насколько сам работник лоялен в отношении этой компании.

Чтобы сотрудник, проводящий много времени на работе, не испытывал чувство вины перед близкими, работодатель посредством корпоративных программ должен демонстрировать заботу о семье, а семьям давать понять, что их терпение ценится. Таким образом, «семейный» PR приносит двойной результат: во-первых, повышает лояльность сотрудника, а во-вторых, расширяет круг приверженцев компании, помогает создать позитивный имидж предприятия на рынке, в том числе на рынке труда. На сегодняшний день в России повышенное внимание к семьям сотрудников чаще оказывается фирмами, где ставка заработной платы ниже среднерыночной. В этом смысле, компания «Балтика» - позитивный пример разумного сочетания элементов «семейного» PR с достойным уровнем зарплат.

**Развитие персонала и создание благоприятной рабочей среды**

Итак, мы обратили внимание на принципы формирования благоприятных условий для сотрудника вне работы. Теперь пришло время обратиться к ключевому вопросу работы с персоналом: как создать эффективную систему адаптации и развития сотрудников на предприятии. Компания «Балтика» использует собственную программу работы с персоналом, которая предусматривает комплекс мероприятий по развитию и продвижение сотрудников, знающих специфику работы и бизнеса (выращивание талантов внутри Компании), планирование карьеры, обучение, ротация персонала в рамках всей разветвленной организационной структуры.

Новый сотрудник сразу же вовлекается в продуманную программу развития и карьерного роста.

Специальная программа адаптации

Ротация в рамках одной или нескольких дирекций

Работа под руководством опытного коуча

Формирование индивидуального плана обучения в рамках узкой специализации

Участие в бизнес-проектах отдела, решение реальных бизнес-задач

Промежуточная оценка деятельности

Таким образом, каждый вновь прибывший работник в компании «Балтика» попадает в условия, максимально способствующие проявлению личной инициативы, реализации профессиональных навыков. В результате сотрудник приобретает и стимулы, и средства для достижения высоких результатов и повышения своего профессионального уровня.

В числе мероприятий компании «Балтика» по развитию персонала предусмотрены программы управленческого обучения в ведущих мировых бизнес-школах, внутренние программы развития бизнес-навыков, тренинги командообразования, участие сотрудников в конкурсах на вакансии в материнских компаниях – Calsberg и Scottish & Newcastle, премирование сотрудников в зависимости от выполнения поставленных целей.

На внешнем уровне программа социальной ответственности пивоваренной компании «Балтика» реализуется за счёт участия в региональных и национальных проектах социального значения. Компании «Балтика» принадлежат 11 пивоваренных заводов в 10 городах России: два в Санкт-Петербурге, Ярославле, Туле, Воронеже, Ростове-на-Дону, Самаре, Челябинске, Красноярске, Хабаровске, идет строительство завода в Новостибирске. Две собственных солодовни в Туле и Ярославле. Всего на предприятиях «Балтики» работает около 12 тыс. сотрудников.

**Привлечение молодых сотрудников и работа со студентами**

На постоянной основе в компании реализуется программа «Стажёр», направленная на привлечение студентов 4 курсов и выпускников ВУЗов на стартовые позиции по направлениям: маркетинг, продажи, финансы, логистика, технический отдел.

Кроме того, с началом 2008 года запускается проект «Звёзды Балтики», участие в котором смогут принять студенты 5 курсов, 2 курса магистратуры и выпускники ВУЗов. Будут открыты позиции по направлениям:

Маркетинг

Логистика

Управление персоналом

Продажи

Финансы

Производство

Участники, прошедшие конкурсный отбор, получат индивидуальный план развития, промежуточную оценку деятельности через полгода-год, и по окончании проекта будут оформлены на работу.

Этим летом на заводе "Балтика - Самара" уже завершился конкурс, по итогам которого лучшие студенты самарских вузов, получившие специальность "Технология бродильных производств" и прошедшие стажировку на заводе, были зачислены в штат компании. Причём критериями конкурсного отбора, по заявлению организаторов, были не только знание оборудования и технологии производства пива, но и желание работать, настойчивость и энергичность - во многом лояльность зависит от того, насколько компетентно руководство подходит к подбору персонала. Психологи используют понятие «лояльность на уровне способностей», которое подразумевает, что человек обладает соответствующими целям и требованиям организации навыками и умениями, придерживается определенных принципов и поэтому может воспроизводить ожидаемое и требуемое поведение.

С помощью проектов по привлечению молодых специалистов, предприятие, с одной стороны, решает проблему трудоустройства выпускников ВУЗов, столь острую во многих регионах и тем самым, с другой стороны, приобретает новые квалифицированные кадры, с третьей - зарабатывает более высокий статус на рынке труда.

Кроме того, в регионах присутствия финансовую помощь компании получают научные и образовательные учреждения, некоммерческие лечебные учреждения; некоммерческие организации, осуществляющие поддержку социально незащищенных слоев населения, культурные организации. Компания регулярно выступает спонсором акций по защите экологии и благоустройству жилых районов и мест отдыха в городах, где «Балтика» осуществляет свою деятельность. В сотрудничестве с городской и областной администрацией также проводятся музыкальные фестивали, городские праздники, различные конкурсы для горожан.

Такой подход не может не сказаться на лояльности работников различных территориальных подразделений компании: как жители своих городов, сотрудники непосредственно могут ощутить вклад предприятия, где они работают, в улучшение ситуации у себя на «малой Родине», а главное - осознать свой личный вклад в эту помощь. На наш взгляд, подобное положение дел заключает в себе мощнейший стимул для формирования лояльности персонала, развития чувства ответственности, приобщения к главным целям компании. Работая в данных условиях, человек удовлетворяет свою потребность в самоуважении, ощущает свою личную значимость и видит насколько востребованы его усилия.

В материалах, опубликованных на официальном сайте компании, подчёркивается, что степень социальной ответственности предприятия измеряется даже не количеством денег, вложенных в развитие социальной сферы, а в том, как его деятельность отражается на развитии государства.

Устойчивое развитие бизнеса позволяет «Балтике» своевременно и в полной мере выплачивать налоги в бюджеты разного уровня, являясь при этом крупнейшим налогоплательщиком в регионах присутствия. В течение трех лет подряд компания удостаивается звания «Лучший налогоплательщик Санкт-Петербурга».

Позиция крупного и добросовестного налогоплательщика обеспечивает прочный фундамент для взаимовыгодных отношений между компанией и обществом.

**4. Заключение**

Природа лояльности кроется в признании и уважении авторитета фирмы и ее руководителей, причем эти чувства основаны на вполне конкретных надеждах и убеждениях персонала. Сотрудники должны быть уверены, что их лояльность будет по достоинству оценена сверху. Иными словами, достаток, социальная защита и карьерные перспективы персонала должны быть адекватны уровню его ответственности и уважения к фирме.

Английские специалисты установили, что уход служащего делает компанию беднее на 4 тыс. фунтов, а решение о смене места работы, принятое менеджером среднего звена, обходится ей в 6–7 тыс. фунтов. Обратим внимание, что эти подсчеты сделаны для государственных структур. В частных компаниях убытки от прощания с сотрудниками могут быть намного больше. В России, по данным социологических опросов, примерно 2/3 работающих людей время от времени задумываются о переходе в другие компании, хотя осуществить этот шаг способны далеко не все.

Лояльность персонала максимально проявляется в кризисных ситуациях, когда личные интересы сотрудников не могут быть в полной мере удовлетворены средствами компании. И если отношения человека и предприятия носят формальный обезличенный характер, ему нет смысла оставаться и преодолевать все трудности вместе с работодателем.

Сотрудник не бывает изначально лоялен к организации, в которую только что пришел. Он становится преданным, если компания демонстрирует, что она этого стоит. В то же время, чувство гордости за достижения компании, ее перспективу всегда сопровождается желанием принадлежать именно к этой группе, а не к другой, а также стремлением обладать тем же потенциалом, который сосредоточен именно здесь, а не в другом месте. В социологии существует понятие «референтная группа» - сообщество, к которому индивид стремится принадлежать и на которое ориентируется в своём поведении. Персонал компании – это тоже сообщество, которое может стать референтной или, как ещё говорят, «эталонной» группой для будущих сотрудников фирмы, если преимущества принадлежности к данной команде будут очевидны. Так лояльность персонала помогает компании лучше выглядеть на рынке труда.

Подробно разобрав все аспекты программы социальной ответственности, которую разработала и реализует одна из ведущих российских компаний, мы смогли убедиться в том, что каждый из аспектов напрямую или косвенно связан с процессом формирования лояльности – персонал может быть мотивирован не только финансовыми выплатами или же личным моральным поощрением, хотя это и важно. Необходимо помнить, что каждый сотрудник также включён в социальные сети и находится под их влиянием: мнение семьи, знакомых, СМИ о компании, где он работает, в значительной степени способно менять его собственное к ней отношение. Сформировать и постоянно поддерживать лояльность персонала в крупной компании можно только за счёт непрерывной внимательной работы в этом направлении. Но, несмотря на всю сложность задачи, выполнить её не только возможно, но и необходимо каждой компании, стремящейся к долголетию на рынке.

Технологии формирования лояльности отрабатываются на практике и распространяются среди компаний по всему миру, приобретая всё более и более функциональную структуру.

Взятая нами в качестве примера пивоваренная компания «Балтика», с одной стороны использует опыт европейских компаний, а с другой – сама является источником опыта как предприятие, стабильно работающее в условиях современного российского общества.

**Список литературы**

1. Барков С.А. «Социология организаций», МГУ, 2004г.

2. Жолобова Е. «Компании ищут путь к сердцу сотрудников через их семьи» / «Деловой Квартал» № 13 (32) от 9 июля 2007г.

3. Шипилова О. «Лояльность персонала — необходимое условие успешности компании» / «Кадры предприятия» №4/2004г.

4. Симпсон С. , Туркин С. «Социальное измерение в бизнесе. Как корпоративное гражданство в России может быть выгодно бизнесу и обществу». М. , 2001.

5. Данные официального сайта пивоваренной компании «Балтика» (http://www.baltika.ru)

6. Изотов В. «Лояльность персонала», «Работа и зарплата» (http://www.zarplata.ru)

7. Данные официального сайта «Левада-Центра» (http://www.levada.ru)